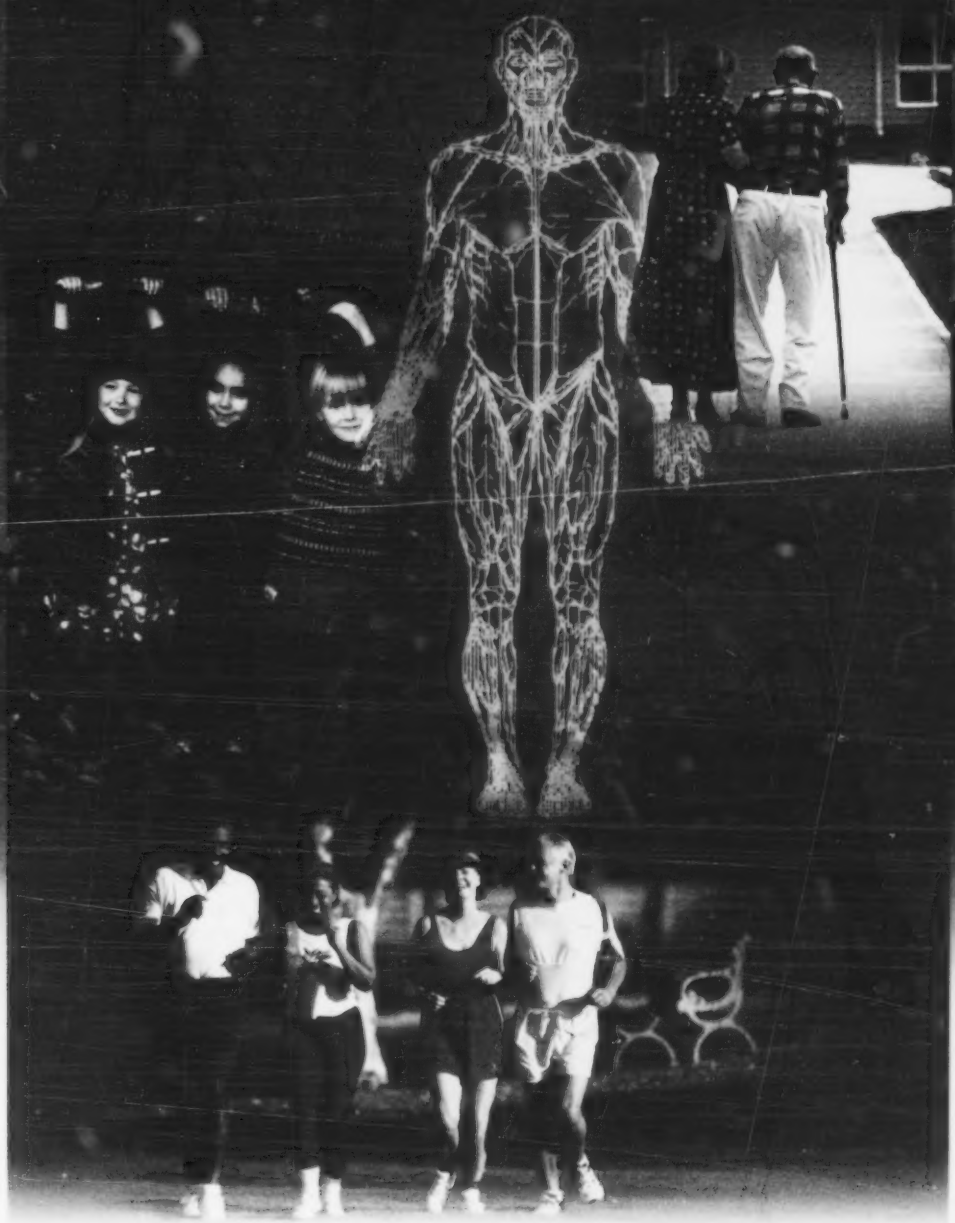
Strategic Plan

2002-2005

INSTITUTE OF MUSCULOSKELETAL HEALTH AND ARTHRITIS

SUMMARY REPORT



CIHR IRSC

Canadian Institutes of Health Research

Pathways To Health: Advancing The Science of Arthritis, Rehabilitation, Bone, Muscle, Skin and Oral Health

IMHA
Heritage Medical Research Building
3330 Hospital Drive NW
Calgary, AB, Canada
T2N 4N1
Tel: (403) 220-3521
Fax: (403) 210-8149

For further information on the Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis, please visit our website at: http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/imha

Table of Contents

MESSAGE FROM THE SCIENTIFIC DIRECTOR 1

VISION, MISSION AND GUIDING PRINCIPLES 2
- Vision
- Mission
- Guiding Principles

ACCOUNTABILITY 2

RESEARCH PRIORITIES 3
- Injury, Immunity, Inflammation, Repair and Tissue Engineering
- Pain, Disability and Rehabilitation
- Mobility, Fitness and Exercise
- Biomaterials and Devices

A PRIMER: AN INTRODUCTION TO IMHA'S STRATEGIC INITIATIVES 4
- Outstanding Research
- Excellent Researchers and a Robust Research Environment
- Partnerships and Public Engagement
- Translation and Use of Knowledge
- Organizational Excellence

OUTSTANDING RESEARCH 5
Strategy 1: Provide direction and clarity regarding research pursuits based on priorities

EXCELLENT RESEARCHERS AND A ROBUST RESEARCH ENVIRONMENT 5
Strategy 2: Build and enhance the human resource research capacity

PARTNERSHIPS AND PUBLIC ENGAGEMENT 6
Strategy 3: Pursue opportunities for IMHA in international collaboration and partnerships in health research

TRANSLATION AND USE OF KNOWLEDGE 7
Strategy 4: Promote and develop processes to measure the translation and use of knowledge

ORGANIZATIONAL EXCELLENCE 8
Strategy 5: Provide innovation in programs and manage IMHA in an organized and efficient manner

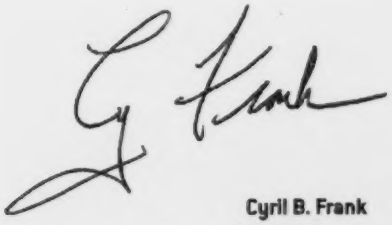
MESSAGE FROM THE SCIENTIFIC DIRECTOR

We are very pleased to present the first Strategic Plan for the Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis (IMHA) for the years 2002-2005. While we acknowledge the participation of many persons and organizations in the development of the Strategic Plan, we are clearly treading on new ground. At present, we are in the transition phase moving from establishing our roles and responsibilities to the more complex task of developing and implementing a Strategic Plan. This process is both exciting and challenging. It provides the opportunity for new thinking and with it new accountabilities for innovation and results. We are hopeful the Strategic Plan will provide the direction required to become the main meeting ground for all of those who have an interest in IMHA and its research priorities.

The Strategic Plan represents our best efforts, at this point in time, to match our remarkable scientific strengths and opportunities with public health need which we recognize as being a statistical representation of one person's experience with musculoskeletal, skin and oral/dental health conditions multiplied many times over. Over the next several years, IMHA will provide the leadership necessary to collaborate and expand our scientific knowledge as it relates to arthritis, rehabilitation, bone, muscle, skin and oral health. The Strategic Plan is a critical first step in providing the direction required to ensure that our research priorities, strategies and actions achieve their intended results.

IMHA has an important responsibility to assist in formulating CIHR's research agenda by identifying the goals and outcomes needed to address the changes inherent in our aging society. Today, IMHA's research findings are transforming knowledge; not only in the way musculoskeletal health care is delivered, but also in terms of creating an improved system of health for all Canadians. With your help, we believe that we can add significant value to all stakeholders in the Canadian health research community by providing new information, new financial resources, strategic leadership, recognition of our people and achievement of our vision.

We hope this Strategic Plan will stimulate the thinking of all our stakeholders, including related and other researchers, practitioners, governments and the interested public. We applaud the hundreds of thousands of Canadians and their families who are struggling to live with musculoskeletal, skin and oral/dental health conditions, and especially those who are pressing us to address the gaps in our knowledge regarding the origin, diagnosis, treatment and prevention of these diseases. Their influence on our strategic direction and our research priorities has been substantial.



Cyril B. Frank
Scientific Director
Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis

Vision, Mission and Guiding Principles

Vision

IMHA's vision is to sustain health and enhance quality of life by eradicating the pain, suffering and disability caused by arthritis, musculoskeletal, oral and skin conditions.

Mission

IMHA's mission reflects that of CIHR's — to excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge in all areas relevant to arthritis, rehabilitation, bone, muscle, skin and oral health, and to translate that new knowledge into improved health for Canadians, more effective health services and products, and a strengthened Canadian health care system.

Guiding Principles

IMHA:

- **Fosters a culture of inquiry and cooperation** that will provide the integration of research across all pillars of IMHA and its foci;
- **Encourages cooperation** as it strives to involve the participation of the stakeholders including related and other researchers, practitioners, governments, consumers and the public;
- **Embodies leadership** to create new knowledge in all areas relevant to IMHA and to ensure results can be translated into improved health and quality of life;
- **Focuses outward** to communicate and promote the value of IMHA and its research, researchers, people and vision to other researchers, partners and supporters of IMHA;
- **Promotes research excellence and integrity** to build and sustain capacity across all pillars of IMHA and its foci to build an international reputation for research excellence;
- **Stimulates and fosters innovation** in research and its application within IMHA and with the other 12 Institutes of CIHR;
- **Embodies the highest standard** of honesty, integrity and ethics.

Accountability

The leadership of IMHA, including its Advisory Board, will be responsible for achieving the results of the Strategic Plan. Performance agreements linked directly to the Vision of the Strategic Plan, through goals and strategies with discrete measures and indicators, will form the basis for accountability. The Strategic Plan's performance will be measured on an ongoing basis providing a focal point for efforts directed towards achieving IMHA's mission. IMHA will utilize CIHR's Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) as its formal performance measurement framework. Accountability will be achieved through open and transparent processes that facilitate review, input and feedback on performance and results from all stakeholders.

104-04963/

Research Priorities

To achieve its vision, IMHA will focus on four research priorities:

1. Injury, Immunity, Inflammation, Repair and Tissue Engineering

Inflammation is the body's response to injury and a primary tool for repairing damage. Although it's not fully understood why the immune system malfunctions, we do know that this breakdown can lead to a variety of immune-related diseases. Through research, we hope to find mechanisms to treat inflammation, block pain and locate the triggers that cause the body to elicit an immune-related response. Research will be conducted to find new and innovative ways of repairing injuries such as the growth of new tissue and to better understand, at a molecular level, what makes us susceptible to injury. Through strategic initiatives, IMHA will focus on supporting new areas of inquiry to facilitate improved quality of life.

2. Pain, Disability and Rehabilitation

Every year, a huge number of Canadians are afflicted with pain in and around their muscles, bones, joints and teeth. Others suffer from the disabling effects of burns, skin diseases and accidents. These are all complex problems requiring a cross-disciplinary team approach. Today, researchers are seeking to treat pain and decrease disability using a variety of techniques from new drugs and lifestyle counseling to biofeedback and exercise. Work is also being done to develop new rehabilitative devices such as braces, implants and even prosthetic limbs that will ultimately improve overall quality of life. IMHA's strategic initiatives will focus on building knowledge and translating research that will make health gains in the populations served.

3. Mobility, Fitness and Exercise

While it's common knowledge that physical activity is an integral part of a healthy lifestyle, how much is really needed? Does an injury require rest or exercise? What are the impacts of immobilization? What are the mechanisms by which muscle adapts to different forms of exercise and inactivity? Some of the most exciting research in this area is being conducted today by the Canadian Space Agency. The results of investigations like these will be supported through IMHA's strategic initiatives and will hopefully provide answers to some of these complex questions.

4. Biomaterials and Devices

In the past decade, great strides have been made in developing artificial devices (artificial joints, wheelchairs, braces and implants) that have improved quality of life. In the new millennium, technology will play an even greater role. Three-dimensional computer generated organs, prosthetic limbs capable of simulating the sense of touch and biomaterials that can serve as artificial tissues (or provide scaffolds for bonding artificial materials to bones, skins, muscles, joints and teeth) are just over the horizon. These and other applications of technology transfer will be supported through the strategic initiatives of IMHA.

A Primer: An Introduction to IMHA's Strategic Initiatives

One of the best ways to translate IMHA's vision into action is through the use of a planning tool called the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is a popular strategic planning tool designed to optimize an entire organization by ensuring its efforts are balanced internally as well as externally.

IMHA's Balanced Scorecard is aligned with the five outcome categories identified by CIHR as critical for success. All corresponding strategic initiatives and actions resulting from these outcome categories will be measured using the CIHR approved formal performance measurement system.

The Balanced Scorecard outcome categories for IMHA are:

Outstanding Research: IMHA's contribution to the global pool of health-related knowledge, its contribution to the development of a national research agenda, the priorities in IMHA-health research and the ethical standards defining IMHA-health research.

Excellent Researchers and a Robust Research Environment: IMHA's contribution to an ever-expanding pool of highly trained and highly capable researchers and other research personnel. This also includes an assessment of IMHA's contribution to the development and maintenance of a robust, international attractive environment for health research in Canada.

Partnerships and Public Engagement: IMHA's role in the development and strengthening of partnerships and linkages between participants in Canada's health innovation system and the results of these partnerships and linkages. This will go further than money to include processes to help set the research agenda, to build research capacity and infrastructure, to make effective use of resources, to build interdisciplinary team approaches to research and to share best practices in research support, evaluation and impact.

Translation and Use of Knowledge: IMHA's leadership role, processes and functions in the communication, dissemination and uptake of research knowledge and expertise resulting from the use of research knowledge and the impact resulting from its use.

Organizational Excellence: IMHA's leadership, processes and coordination with regard to health research, innovation in programs, activities and policies related to organizational effectiveness and the quality of the work environment.

For each outcome category in the Balanced Scorecard, IMHA has identified strategic initiatives and actions that will be pursued from 2002-2005 to achieve both the vision of IMHA and the mission of CIHR.

Outstanding Research

Strategy 1: Provide direction and clarity regarding research pursuits based on priorities

As the national leader in the areas of arthritis, rehabilitation, bone, muscle, skin and oral health, IMHA will promote activities that will identify and support initiatives in its four Research Priorities.

In order to achieve this strategy, IMHA will develop and implement different forums to clarify what research is to be undertaken and to expand the potential for collaboration to build on our strengths and capitalize on IMHA's research investments.

Activities:

- Identify and implement consensus conferences, workshops and/or conference calls for each focus area in order to develop strategies for implementing the Institute's research priorities. This will include the development of a resource allocation plan.
- Identify and prioritize topics and important research questions from stakeholder constituencies for RFA development through workshops and consensus conferences.
- Identify and promote research in vulnerable populations through think tanks and consensus conferences.

Excellent Researchers and a Robust Research Environment

Strategy 2: Build and enhance the human resource research capacity

Injuries and diseases of bones, joints, muscles, teeth and skin are extremely common and have a major impact on quality of life. As the population grows and ages, there will be an increasing demand for research focused on preventing, treating, rehabilitating, and ultimately curing painful, limiting and disfiguring conditions and their resulting physical and social disabilities. The complexity of this research will require a human resource research capability that can:

- Lead in the development of human resource capacity, across all four research pillars, so that research results can be translated into more effective health services and products and a strengthened health care system;
- Establish and support training and retention programs that build capacity in order to ensure sustainability in all areas of IMHA-related research;
- Educate and develop highly qualified personnel who can tackle the research priorities and play an important role in creating a better system of health care; and,
- Develop innovative options and tools for new and existing, senior and international research that permit expansion of current fields of inquiry and creates opportunities for new ones.

Activities:

- Develop health professional training programs in each of IMHA's areas of focus so that IMHA's research priorities can be matched with experienced health professional resources.
- Implement workshops and grantsmanship initiatives to improve awareness of funding opportunities and potential collaborations for trainees and current faculty. Engage in facilitating partnerships with small universities with the desired outcome of encouraging new members.
- Develop new programs designed to attract and retain new researchers in new and existing areas of study identified through IMHA's research priorities. Establish annual training grants for fellows and postdoctoral researchers and investigate the feasibility of an IMHA fellowship in rural/remote health.

Partnerships and Public Engagement

Strategy 3: Pursue opportunities for IMHA in international collaboration and partnerships in health research

As IMHA moves forward, it is essential to engage multiple stakeholders who have a vested interest in musculoskeletal health and arthritis. Partnerships are viewed as an important means of fulfilling IMHA's vision and of creating and translating new knowledge by bringing research communities together to address IMHA's research priorities. IMHA's strategies must focus on early engagement and buy-in from stakeholders if we are to be successful in making IMHA's vision a monumental force in Canada. Working together as a collective force with common strategies and activities will empower the Institute as a national network, and enhance its ability to compete on an international scale for worldwide recognition.

Stakeholder engagement will be accomplished by:

- Pursuing partnerships within a framework endorsed by CIHR's Governing Council and its 12 Institutes;
- Seeking out information that determines the national and international research landscape so research priorities are coordinated, focused and integrated for the public good;
- Building a strong liaison with sister institutes such as NIAMS at the National Institutes of Health, as well as other research organizations;
- Building the tools required to strengthen our communities and undertaking a myriad of activities collectively such as: knowledge translation; defined research priorities and strategies; determining new and innovative funding mechanisms; and identifying the tools and programs that will chart the course in building a vibrant research community;
- Positioning IMHA as the main meeting ground for arthritis, rehabilitation, bone, muscle, skin and oral research in Canada; and,
- Cooperating with all partners, while focusing on consumers and advocacy groups, to create useful benchmarks and outcome measures to set objectives and to evaluate the health of IMHA populations.

Activities:

- Support two consensus conferences per year for the purposes of bringing stakeholders together on issues that cross Institutes, and engaging partners in addressing research priorities that will help build national and international recognition.
- Develop information and target stakeholders to develop partnership arrangements and networks that will support IMHA's overall strategy for addressing IMHA's research priorities.
- Develop an appropriate communications strategy that outlines IMHA's strategic vision, and its partnership message criteria, terms and conditions.
- Review potential partners. Identify specific values each partner could bring to IMHA and its research priorities. Communicate IMHA's vision and promote networks of researchers, practitioners, advocacy and patient groups to develop, implement and fund research initiatives.
- Pursue partnerships and networks to access current and new sources of funding for IMHA's research priorities. Identify, establish and achieve funding targets.

Translation and Use of Knowledge

Strategy 4: Promote and develop processes to measure the translation and use of knowledge

Many different research stakeholders within and outside IMHA are involved in creating and disseminating new knowledge. In order to do this effectively, and track the value and usefulness of this knowledge, new systems of accountability are required to monitor knowledge exchange and effectiveness.

Knowledge exchange is a two way street. Target populations need to be able to access the information they need. But they also need to participate in developing the research agenda and priorities that create new knowledge. Systems and processes need to be developed to accomplish this discussion. In so doing, IMHA will:

- Implement processes, systems of input and feedback to identify the needs of populations, their research interests and IMHA's ability to respond to these requirements; and,
- Develop databases, targets and measures to track the use and translation of knowledge for applied, translational and private research for all stakeholders.

Activities:

- Evaluate stakeholder needs and expectations to develop the means to transform scientific knowledge into understandable information to meet distinct uses by stakeholders.
- Develop training and input opportunities with consumers and the patient public, as well as other stakeholders, to formulate IMHA research priorities and agendas.
- Develop a communications strategy and tools to promote and support leading research and researchers in each of IMHA's areas of focus to build opportunities for the translation and use of knowledge.
- Implement databases and measurement systems within IMHA, in concert with CIHR, to track the use of IMHA-developed knowledge and the application of that knowledge.

Organizational Excellence

Strategy 5: Provide innovation in programs and manage IMHA in an organized and efficient manner

A well-functioning organizational structure is required to support IMHA in achieving its vision and research priorities. While the Strategic Plan will establish priorities, a strong, accountable organization is required to address the key processes of the organization, the human resources and leadership required to manage it, and the project management and communications skills required to make it succeed. IMHA will lead by:

- Implementing the Strategic Plan and developing infrastructure, processes and systems that support CIHR policies as well as the other 12 Institutes;
- Implementing policies, procedures and systems of feedback that provide continuous information that enables evidence-based-decision making; and,
- Creating and managing a communication strategy that promotes a common message, knowledge and understanding of IMHA's vision, research priorities, strategies and activities with all stakeholders.

Activities:

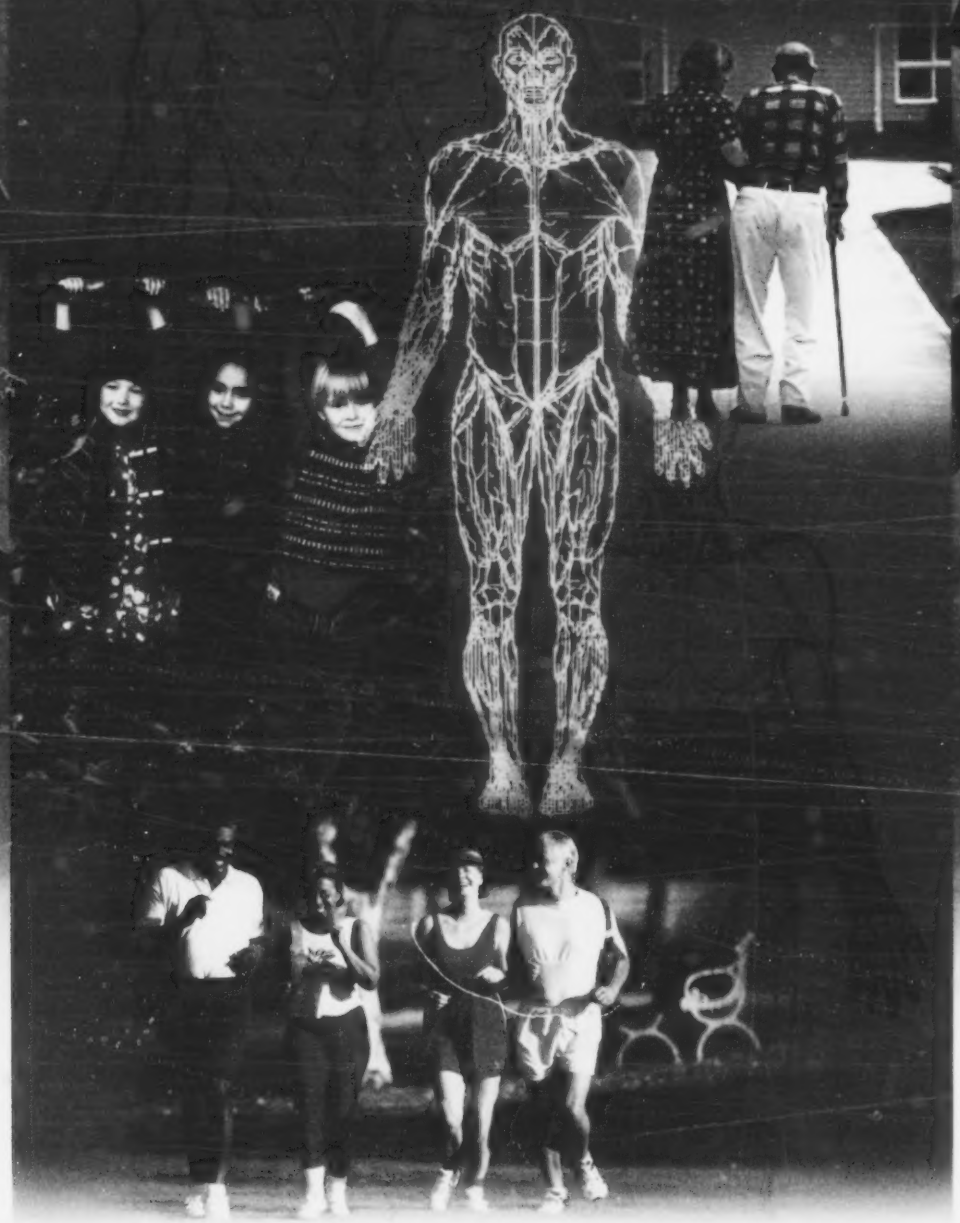
- Create and implement a survey designed to measure IMHA's performance, identify opportunities for improvement and provide input to organizational, strategic and operational processes. Measure approval and develop ways for IMHA to act on stakeholder feedback.
- Identify an appropriate source of data for IMHA to create a system of performance benchmarks for quantification of the Strategic Plan from a clinical, economic and quality of life perspective. Measure stakeholder involvement at all levels of IMHA.
- Implement organizational best practices to streamline operations and an information system to meet the functional and reporting needs of IMHA.
- Develop a comprehensive communications and marketing strategy for IMHA. Utilize the communications and marketing strategy to guide partnership endeavors, funding opportunities and knowledge exchange with stakeholders.

Plan stratégique

2002-2005

INSTITUT DE L'APPAREIL LOCOMOTEUR ET DE L'ARTHRITE

RAPPORT SOMMAIRE



IRSC CIHR

Instituts de recherche en santé du Canada

Sur la voie de la santé : Faire progresser les connaissances scientifiques sur l'arthrite, la réadaptation et la santé des os, des muscles, de la peau et de la bouche

IRSC CIHR
Instituts de recherche en santé du Canada

IALA
Heritage Medical Research Building
3330 Hospital Drive NW
Calgary, AB, Canada
T2N 4N1
Téléphone : (403) 220-3521
Télécopieur : (403) 210-8149

Pour de plus amples informations sur Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite, visitez notre site Web à l'adresse : http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/imha

Table des matières

MESSAGE DU DIRECTEUR SCIENTIFIQUE 1

VISION, MISSION ET PRINCIPES DIRECTEURS 2
- Vision
- Mission
- Principes directeurs

RESPONSABILITÉ 2

AXES DE RECHERCHE PRIORITAIRES 3
- Lésions, immunité, inflammation, réparation et génie tissulaire
- Douleur, incapacité et réadaptation
- Mobilité, condition physique et exercice
- Biomatériaux et dispositifs médicaux

ENTRÉE EN MATIÈRE : PRÉSENTATION DES INITIATIVES STRATÉGIQUES DE L'IALA 4
- Recherche de haut calibre
- Excellence des chercheurs et environnement de recherche solide
- Partenariats et engagement public
- Application et utilisation des connaissances
- Excellence organisationnelle

RECHERCHE DE HAUT CALIBRE 5
Stratégie 1 : Orienter et préciser les activités de recherche en fonction des priorités

EXCELLENCE DES CHERCHEURS ET ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE SOLIDE 5
Stratégie 2 : Construire et développer la capacité de recherche des ressources humaines

PARTENARIATS ET ENGAGEMENT PUBLIC 6
Stratégie 3 : Rechercher des possibilités de partenariat et de collaboration à l'échelle internationale en recherche sur la santé pour l'IALA

APPLICATION ET UTILISATION DES CONNAISSANCES 7
Stratégie 4 : Promouvoir et élaborer des processus pour mesurer l'application et l'utilisation des connaissances

EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE 8
Stratégie 5 : Proposer des programmes novateurs et gérer l'IALA de manière rationnelle et efficiente

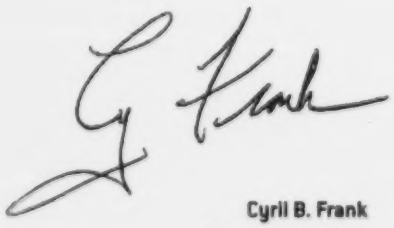
MESSAGE DU DIRECTEUR SCIENTIFIQUE

C'est avec grand plaisir que nous vous présentons le premier Plan stratégique de l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite (IALA) pour la période 2002-2005. Si l'élaboration de ce plan a mis à contribution de nombreuses personnes et organisations, nous foulons à l'évidence des territoires encore inexplorés. Nous nous situons actuellement dans une phase de transition menant de l'établissement de nos rôles et responsabilités à la tâche plus délicate de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan stratégique. Il s'agit d'un processus aussi passionnant que complexe, qui ouvre la porte à de nouvelles manières de penser et, par là même, à la dévolution de responsabilités différentes au chapitre des innovations et des résultats. Nous avons l'espoir que ce Plan stratégique fournira l'orientation nécessaire pour devenir le principal lieu de convergence de tous ceux qui s'intéressent à l'IALA et à ses axes de recherche prioritaires.

Le Plan stratégique est la concrétisation des efforts soutenus que nous avons consentis pour établir une correspondance entre d'une part nos possibilités et nos atouts remarquables sur le plan scientifique et, d'autre part, les besoins en matière de santé publique, que nous voyons comme une représentation statistique, à de multiples exemplaires, des problèmes que rencontre chaque personne atteinte d'une affection de l'appareil locomoteur, de la peau ou de la bouche/des dents. Au cours des prochaines années, l'IALA entend assurer le leadership nécessaire pour contribuer à approfondir les connaissances scientifiques dans le domaine de l'arthrite, de la réadaptation et de la santé des os, des muscles, de la peau et de la bouche. Le Plan stratégique est une première étape cruciale, qui permettra de définir les orientations pour faire en sorte que nos axes de recherche prioritaires, nos stratégies et nos actions produisent les résultats escomptés.

L'IALA assume une responsabilité importante, celle d'aider à définir le programme de recherche des IRSC en établissant les buts et les résultats requis pour faire face aux changements découlant du vieillissement de notre population. Aujourd'hui, les résultats des recherches de l'IALA sont en train de révolutionner les connaissances, en ce qui concerne non seulement la manière dont les soins de santé de l'appareil locomoteur sont fournis, mais aussi l'amélioration du système de santé pour tous les Canadiens et les Canadiennes. Nous espérons pouvoir, avec votre collaboration, avoir un apport significatif pour tous les intervenants du milieu de la recherche en santé au Canada par la production de nouvelles données, par la fourniture de nouvelles ressources financières, par notre leadership stratégique, par la reconnaissance de notre équipe et par la concrétisation de notre vision.

Nous espérons que ce Plan stratégique stimulera la réflexion de tous les intervenants, y compris les chercheurs dans les disciplines connexes ou autres, les praticiens, les gouvernements et les membres du public intéressés. Nous saluons les centaines de milliers de Canadiens et Canadiennes et leurs familles qui luttent contre une affection de l'appareil locomoteur, de la peau ou de la bouche/des dents, et en particulier ceux qui nous pressent de combler les lacunes dans nos connaissances sur l'origine, le diagnostic, le traitement et la prévention de ces maladies. Ils ont exercé une influence déterminante sur notre orientation stratégique et sur le choix de nos axes de recherche prioritaires.



Cyril B. Frank
Directeur scientifique
Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite

Sur la voie de la santé : Faire progresser les connaissances scientifiques sur l'arthrite, la réadaptation et la santé des os, des muscles, de la peau et de la bouche

Vision, mission et principes directeurs

Vision

La vision de l'IALA est de maintenir la santé et d'améliorer la qualité de la vie en éradiquant la douleur, la souffrance et l'invalidité causées par l'arthrite et les affections de l'appareil locomoteur, de la bouche et de la peau.

Mission

La mission de l'IALA est le reflet de celle des IRSC : exceller, selon les critères d'excellence scientifique internationalement reconnus, à créer un nouveau savoir dans tous les domaines touchant l'arthrite, la réadaptation, la santé des os, des muscles, de la peau et de la bouche, et à appliquer ce nouveau savoir pour améliorer la santé des Canadiens et des Canadiennes, à concevoir des services et des produits de santé plus efficaces et à consolider le système national de santé.

Principes directeurs

L'IALA :

- **Favorise une culture d'analyse et de coopération** assurant l'intégration de la recherche effectuée dans tous ses secteurs prioritaires et ses domaines d'intérêt.
- **Encourage la collaboration,** en sollicitant la participation de toutes les parties intéressées, y compris les chercheurs des disciplines connexes ou autres, les praticiens, les gouvernements, les consommateurs et le public.
- **Fait preuve de leadership,** en vue de créer un nouveau savoir dans tous les domaines pertinents pour l'Institut et de s'assurer que les résultats puissent se traduire par une amélioration de la santé et de la qualité de vie.
- **Est tourné vers l'extérieur,** pour communiquer et promouvoir le rôle de l'IALA et la qualité de ses activités de recherche, de ses chercheurs, de son équipe et de sa vision auprès des autres scientifiques, de ses partenaires et de tous ceux qui l'appuient.
- **Prône l'excellence et l'intégrité en matière de recherche,** afin d'appuyer et de renforcer les capacités dans tous ses secteurs prioritaires et ses centres d'intérêt et de se forger une réputation internationale pour l'excellence de sa recherche.
- **Stimule et favorise l'innovation** au niveau tant des recherches que de leur mise en application au sein de l'IALA et des 12 autres instituts d'IRSC.
- **Érige en principe la norme la plus rigoureuse** d'honnêteté, d'intégrité et d'éthique.

Responsabilité

La direction de l'IALA, y compris son Conseil consultatif, assumera la responsabilité d'atteindre les objectifs du Plan stratégique. Des objectifs de rendement liés directement à la vision énoncée dans le Plan stratégique, par le biais de l'inclusion dans les buts et les stratégies d'indicateurs et de paramètres de mesure discrets, constitueront la base des responsabilités. Le rendement du Plan stratégique sera mesuré en continu, ce qui permettra de focaliser les efforts déployés pour réaliser la mission de l'IALA. L'Institut adoptera, comme cadre formel de mesure du rendement, la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) d'IRSC. La responsabilité sera assumée grâce à des processus ouverts et transparents propres à faciliter l'examen, la contribution et la rétroaction de tous les intervenants en ce qui concerne le rendement et les résultats.

Axes de recherche prioritaires

Pour concrétiser sa vision, l'IALA entend concentrer ses efforts sur quatre axes de recherche prioritaires :

1. Lésions, immunité, inflammation, réparation et génie tissulaire

L'inflammation est la réponse de l'organisme lorsqu'il subit une lésion et est aussi le principal outil de réparation de celle-ci. Si l'on ne comprend pas exactement les raisons du dysfonctionnement du système immunitaire, on sait cependant que la détérioration de ce système peut conduire à diverses maladies liées à l'immunité. Nous espérons, grâce à la recherche, trouver des mécanismes permettant de traiter l'inflammation, de bloquer la douleur et de localiser les facteurs qui déclenchent la réaction immunitaire de l'organisme. On effectuera des recherches en vue de trouver des moyens nouveaux et novateurs de réparer les lésions, par exemple la production en culture de tissu neuf, et de mieux comprendre, au niveau moléculaire, ce qui nous prédispose aux lésions. Par le biais d'initiatives stratégiques, l'IALA axera ses efforts sur la recherche dans de nouveaux domaines en vue de faciliter l'amélioration de la qualité de la vie.

2. Douleur, incapacité et réadaptation

Chaque année, un nombre considérable de Canadiens et de Canadiennes sont aux prises avec des douleurs au niveau des muscles, des os, des articulations et des dents. D'autres souffrent des effets invalidants des brûlures, des affections cutanées et des accidents. Il s'agit dans tous les cas de problèmes complexes dont la résolution passe par une approche interdisciplinaire. Aujourd'hui, les chercheurs s'efforcent de traiter la douleur et de réduire l'incapacité en faisant appel à un éventail de techniques allant des nouveaux médicaments et de la modification des habitudes de vie à la rétroaction biologique (*biofeedback*) et à l'activité physique. On travaille également à la mise au point de nouveaux appareils de réadaptation tels que les appareils orthodontiques, les implants, et même les membres artificiels qui permettront un jour d'améliorer la qualité de vie globale. Les initiatives stratégiques de l'IALA seront axées sur l'approfondissement des connaissances et sur la traduction de celles-ci en résultats nets positifs pour les populations visées.

3. Mobilité, condition physique et exercice

Si nous savons tous que l'activité physique fait partie intégrante d'une vie saine, nous ignorons cependant dans quelle mesure elle est nécessaire. La guérison d'une blessure nécessite-t-elle du repos ou de l'exercice ? Quelles sont les conséquences de l'immobilisation ? Quels sont les mécanismes qui permettent au muscle de s'adapter à différentes formes d'exercice et à l'inactivité ? Certains des projets de recherche les plus prometteurs dans ce domaine sont effectués aujourd'hui par l'Agence spatiale canadienne. On espère que les résultats des études de ce type, qui seront appuyés par les initiatives stratégiques de l'IALA, permettront de répondre à certaines de ces questions complexes.

4. Biomatériaux et dispositifs médicaux

Au cours de la dernière décennie, des percées spectaculaires ont été réalisées dans la mise au point d'instruments artificiels (articulations artificielles, fauteuils roulants, appareils orthodontiques et implants), qui ont amélioré la qualité de vie. Au cours de ce nouveau millénaire, la technologie est appelée à jouer un rôle encore plus important. La production tridimensionnelle d'organes par ordinateur, les membres artificiels capables de simuler le sens du toucher et les biomatériaux pouvant servir de tissus artificiels (ou encore de charpente pour l'adhésion des matériaux artificiels aux os, à la peau, aux muscles, aux articulations et aux dents) seront bientôt une réalité. Ces applications du transfert de technologies, et d'autres encore, seront appuyées par les initiatives stratégiques de l'IALA.

Entrée en matière : présentation des initiatives stratégiques de l'IALA

L'une des meilleures manières de traduire la vision de l'IALA en mesures concrètes est de faire appel à un outil de planification appelé le tableau de bord prospectif. Le tableau de bord prospectif est un outil de planification stratégique d'utilisation très courante, qui permet d'optimiser l'ensemble d'une organisation en assurant l'équilibrage de ses efforts sur le plan tant interne qu'externe.

Le tableau de bord prospectif de l'IALA tient compte des cinq catégories de résultats qui revêtent, d'après les IRSC, une importance décisive pour le succès. Toutes les mesures et les initiatives stratégiques correspondantes découlant de ces catégories de résultats seront évaluées à l'aide du système structuré de mesure du rendement approuvé par les IRSC.

Les catégories de résultats du tableau de bord prospectif de l'IALA sont les suivantes :

Recherche de haut calibre : La contribution de l'IALA à l'enrichissement du corpus global de connaissances en matière de santé, son apport à l'élaboration d'un programme de recherche à l'échelle nationale, les axes prioritaires de la recherche en santé de l'IALA et les normes éthiques encadrant la recherche en santé de l'Institut.

Excellence des chercheurs et environnement de recherche solide : La contribution de l'IALA à un bassin en constante expansion de chercheurs et d'autres membres du personnel de recherche chevronnés et hautement qualifiés. Cela inclut également une évaluation de la contribution de l'IALA à la création et au maintien d'un environnement de recherche en santé au Canada solide et intéressant pour la communauté internationale.

Partenariats et engagement public : Le rôle de l'IALA dans l'établissement et la consolidation de partenariats et de liens entre les différents acteurs du système d'innovation en matière de santé au Canada ainsi que les résultats de ces partenariats et de ces liens. Ces engagements iront plus loin que les simples investissements financiers; on mettra en place des processus pour aider à élaborer un programme de recherche, à renforcer les capacités et l'infrastructure en matière de recherche, à utiliser efficacement les ressources, à élaborer des approches interdisciplinaires et à échanger les pratiques exemplaires dans le domaine de l'appui, de l'évaluation et de l'impact de la recherche.

Application et utilisation des connaissances : Le rôle de chef de file de l'IALA, ses processus et ses fonctions en matière de communication, de diffusion et d'adoption des connaissances issues de la recherche, l'expertise qu'il a acquise par l'utilisation de ce nouveau savoir et les répercussions de cette utilisation.

Excellence organisationnelle : Le leadership de l'IALA, ses processus et la coordination qu'il assure à l'égard de la recherche en santé, l'innovation sur le plan des programmes, des activités et des politiques liées à l'efficacité organisationnelle et à la qualité du milieu de travail.

Pour chaque catégorie de résultat figurant dans le tableau de bord prospectif, l'IALA a cerné les mesures et les initiatives stratégiques qui seront mises en œuvre durant la période 2002-2005 en vue de concrétiser la vision de l'Institut et de réaliser la mission des IRSC.

Recherche de haut calibre

Stratégie 1 : orienter et préciser les activités de recherche en fonction des priorités

En tant que chef de file national dans les domaines de l'arthrite, de la réadaptation et de la santé des os, des muscles, de la peau et de la bouche, l'IALA fera la promotion des activités permettant d'élaborer et d'appuyer les initiatives dans ses quatre axes de recherche prioritaires.

Pour mener à bien cette stratégie, l'IALA organisera et mettra en oeuvre différents forums visant à préciser les recherches qui doivent être entreprises et à développer les possibilités de collaboration, de manière à tirer parti des atouts de l'Institut et à exploiter au mieux ses investissements dans la recherche.

Activités :

- Concevoir et organiser des réunions de concertation, des ateliers et/ou des conférences téléphoniques pour chaque domaine d'intérêt, dans le but d'élaborer des stratégies de mise en application des priorités de recherche de l'Institut. Ce volet comprend l'élaboration d'un plan d'affectation des ressources.
- Recenser et prioriser les sujets et les questions de recherche les plus importants du point de vue des groupes intéressés pour les fins de l'élaboration d'appels de demandes, au moyen d'ateliers et de réunions de concertation.
- Cerner et promouvoir les projets de recherche auprès des populations vulnérables par le biais de cellules de réflexion et de réunions de concertation.

Excellence des chercheurs et environnement de recherche solide

Stratégie 2 : construire et développer la capacité de recherche des ressources humaines

Les lésions et les maladies des os, des articulations, des muscles, des dents et de la peau sont extrêmement répandues et ont d'importantes répercussions sur la qualité de vie. Au fur et à mesure de la croissance et du vieillissement de notre population, il deviendra de plus en plus nécessaire d'effectuer des recherches sur la prévention, le traitement, la réadaptation et, finalement, la guérison de ces maladies sources de souffrance, d'incapacité et de préjudice esthétique, ainsi que des invalidités physiques et sociales qu'elles occasionnent. Pour mener à bien des projets aussi complexes, il faudra s'appuyer sur des ressources humaines ayant une capacité de recherche lui permettant de :

- Montrer la voie dans la constitution d'une capacité en matière de ressources humaines dans chacun des quatre secteurs prioritaires de la recherche, de sorte que les résultats des recherches puissent se traduire par la fourniture de produits et de services de santé plus efficaces et par le renforcement du système de soins de santé.
- Implanter et appuyer des programmes de formation et de maintien en poste propres à renforcer cette capacité, afin d'assurer la durabilité des activités de recherche dans tous les secteurs d'intérêt de l'IALA.
- Favoriser la formation et le perfectionnement professionnel d'un personnel hautement qualifié, capable de s'attaquer aux secteurs de recherche prioritaires et de jouer un rôle actif dans l'amélioration du système de soins de santé.
- Élaborer des options et des outils novateurs pour la recherche dans des secteurs nouveaux ou existants, à un niveau supérieur et international, de nature à permettre l'expansion des domaines de recherche actuels et la découverte de nouveaux champs d'étude.

Activités :

- Élaborer des programmes de formation des professionnels de la santé dans chacun des domaines d'intérêt de l'IALA de manière que la qualification des ressources humaines corresponde aux axes de recherche prioritaires de l'Institut.
- Organiser des ateliers et des initiatives de formation à la recherche de subventions afin de mieux faire connaître les possibilités de financement et les collaborations possibles pour les chercheurs en stage et les membres du corps professoral. Prendre des mesures pour faciliter les partenariats avec les petites universités, dans le but d'encourager la participation de nouveaux membres.
- Élaborer de nouveaux programmes conçus pour attirer et fidéliser de nouveaux chercheurs dans des domaines d'étude existants ou nouveaux recensés par le biais des axes de recherche prioritaires de l'IALA. Mettre sur pied des subventions de formation annuelles pour les chercheurs boursiers et les chercheurs au niveau post-doctoral et évaluer la faisabilité d'instituer une bourse de recherche de l'IALA sur la santé dans les régions rurales ou éloignées.

Partenariats et engagement public

Stratégie 3 : rechercher des possibilités de partenariat et de collaboration à l'échelle internationale en recherche sur la santé pour l'IALA

À mesure que l'IALA va de l'avant, il est essentiel de mettre à contribution toutes les parties intéressées qui s'intéressent directement à la santé de l'appareil locomoteur et à l'arthrite. On considère les partenariats comme un moyen important pour l'IALA de concrétiser sa vision et de mettre en pratique de nouvelles connaissances en amenant différentes communautés de chercheurs à unir leurs forces pour s'attaquer aux recherches prioritaires de l'Institut. Si nous voulons faire de la vision de l'IALA une force vive au Canada, nous devons privilégier dans nos stratégies l'engagement et l'adhésion des parties intéressées dès les premiers stades du processus. Le fait de compétitionner à l'échelle internationale pour obtenir une reconnaissance mondiale en tant que force nationale collective ayant des activités et des stratégies communes nous permettra de construire et de cimenter notre structure de réseau national.

Pour obtenir la participation des intervenants, on prendra les mesures suivantes :

- Recherche de partenariats à l'intérieur d'un cadre auquel souscrivent le Conseil d'administration et les 12 instituts des IRSC.
- Repérage de l'information qui détermine le paysage de la recherche à l'échelle nationale et internationale, de manière à pouvoir coordonner, concentrer et intégrer les activités de recherche dans l'intérêt du public.
- Établissement de liens solides avec les instituts homologues tel le NIAMS des National Institutes of Health, ainsi qu'avec d'autres organisations de recherche.
- Création des outils nécessaires pour renforcer nos collectivités et entreprendre collectivement un large éventail d'activités, telles que la mise en application concrète des connaissances, les stratégies et les priorités de recherche, la détermination de mécanismes de financement nouveaux et novateurs et la recension des outils et des programmes qui jetteront les bases de la constitution d'une communauté de chercheurs dynamique.
- Positionnement de l'IALA comme le principal lieu de convergence en matière de recherche sur l'arthrite, la réadaptation, la santé des os, des muscles, de la peau et des dents au Canada.
- Coopération avec tous les partenaires, tout en mettant l'accent sur les consommateurs et les groupes d'intérêt, en vue d'élaborer des repères et des indicateurs de résultats pour fixer des objectifs et évaluer la santé des populations desservies par l'IALA.

Activités :

- Appuyer deux réunions de concertation par an dans le but de réunir les intervenants autour de questions qui intéressent plusieurs instituts et d'obtenir la collaboration de partenaires pour l'étude des questions de recherche prioritaires qui nous aideront à nous forger une réputation nationale et internationale.
- Développer l'information et cibler les intervenants pertinents afin d'élaborer des ententes de partenariat et des réseaux qui appuieront la stratégie générale de l'IALA pour s'attaquer à ses axes de recherche prioritaires.
- Élaborer une stratégie de communication appropriée qui expose la vision stratégique de l'IALA et qui définisse les critères et les modalités applicables à ses messages sur les partenariats.
- Passer en revue les partenaires potentiels. Déterminer les atouts que pourrait apporter chaque partenaire à l'IALA en regard de ses axes de recherche prioritaires. Exposer la vision de l'Institut et prôner la constitution de réseaux de chercheurs, de praticiens, de groupes d'intérêt et de patients pour élaborer, mettre en œuvre et financer les initiatives de recherche.
- Créer des partenariats et des réseaux permettant d'accéder aux sources de financement tant actuelles que nouvelles pour les priorités de recherche de l'IALA. Définir, établir et atteindre les cibles en matière de financement.

Application et utilisation des connaissances

Stratégie 4 : promouvoir et élaborer des processus permettant de mesurer la mise en application et l'utilisation des connaissances

De nombreux partenaires de recherche, tant au sein de l'IALA qu'à l'extérieur, participent à la création et à la diffusion de nouvelles connaissances. Pour qu'ils puissent le faire efficacement et pour que l'on puisse déterminer de manière continue la valeur et l'utilité de ces connaissances, nous devons nous doter de nouveaux systèmes de reddition de comptes permettant la surveillance de l'échange des connaissances et de leur mise en application.

L'échange de connaissances est un processus bilatéral. Les populations cibles doivent non seulement avoir accès à l'information dont elles ont besoin mais aussi participer à l'élaboration du programme et des axes prioritaires de la recherche qui créent ce nouveau savoir. Pour ce faire, il faut élaborer des systèmes et des processus. À cette fin, l'IALA entend :

- Mettre en œuvre des processus et des systèmes de participation et de rétroaction afin de mieux cerner les besoins des populations, leurs intérêts en matière de recherche et la capacité de l'IALA de répondre à ces demandes.
- Élaborer des bases de données, des valeurs cibles et des mesures permettant de suivre l'utilisation et la mise en application des connaissances issues de la recherche appliquée, transférable et privée pour toutes les parties intéressées.

Activités :

- Évaluer les besoins et les attentes des parties intéressées en vue d'élaborer les moyens requis pour transformer les connaissances scientifiques en information compréhensible, susceptible de répondre à des besoins différents d'un intervenant à l'autre.
- Offrir aux consommateurs et aux patients, ainsi qu'aux autres parties intéressées, des possibilités de formation et de participation pour leur permettre de participer à l'établissement des priorités et des programmes de recherche de l'ALIA.
- Élaborer une stratégie de communication et des outils propres à promouvoir et à appuyer la recherche et les chercheurs de pointe, dans chacun des secteurs d'intérêt de l'IALA, afin d'ouvrir des possibilités de mise en application et d'utilisation des connaissances.
- En collaboration avec les IRSC, implanter au sein de l'IALA des bases de données et des systèmes de mesure permettant de suivre l'utilisation des connaissances issues des recherches de l'Institut et leur application.

Excellence organisationnelle

Stratégie 5 : proposer des programmes novateurs et gérer l'IALA de manière rationnelle et efficiente

Pour concrétiser sa vision et ses priorités de recherche, l'IALA doit disposer d'une structure organisationnelle au fonctionnement irréprochable. Si les priorités seront établies dans le Plan stratégique, l'Institut doit se doter d'une organisation solide et responsable pour prendre en charge les processus clés, avoir les ressources humaines et le leadership requis pour la gestion, ainsi que les habiletés en gestion de projets et en communication nécessaires pour garantir sa réussite. L'IALA entend montrer la voie en prenant les mesures suivantes :

- Mise en oeuvre du Plan stratégique et élaboration de l'infrastructure, des processus et des systèmes qui appuient les politiques des IRSC et celles des 12 autres instituts.
- Implantation de politiques, de procédures et de systèmes de rétroaction permettant la production de données en continu et, partant, la prise de décisions fondée sur des données probantes.
- Création et gestion d'une stratégie de communication prônant une unité sur le plan des messages, des connaissances et de la compréhension de la vision, des priorités de recherche, des stratégies et des activités par toutes les parties intéressées.

Activités :

- Concevoir et réaliser une enquête servant à mesurer le rendement de l'IALA, cerner les possibilités d'amélioration et contribuer aux processus organisationnels, stratégiques et opérationnels. Mesurer l'approbation et concevoir des moyens permettant à l'IALA de donner suite aux commentaires des parties intéressées.
- Trouver une source appropriée de données pour l'IALA en vue de la mise sur pied d'un système de repères de rendement qui permettrait à l'Institut de quantifier le Plan stratégique sous l'angle clinique, économique et sur le plan de la qualité de la vie. Mesurer la participation des intervenants à tous les paliers de l'IALA.
- Mettre en œuvre des pratiques exemplaires sur le plan organisationnel afin de rationaliser les opérations et implanter un système informatique pour répondre aux besoins fonctionnels et aux besoins en matière de production de rapports de l'Institut.
- Élaborer une stratégie générale de communication et de marketing pour guider les projets de partenariat, les possibilités de financement et les échanges de connaissances avec les parties intéressées.